



## PERSONALVETARPROGRAMMET

# ALLE MAN ONBOARD?

En kvalitativ studie om introduktionsprocessen  
utifrån nyanställdas perspektiv.

**Författare: Martin Westerberg & Vendela Åkerlund**

---

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2019
Handledare:	Martina Wyszynska Johansson
Examinator:	Mattias Nylund



# PERSONALVETARPROGRAMMET

## Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Nivå:	Bachelor/First cycle
År:	2019
Supervisor:	Martin Wyszynska Johansson
Examiner:	Mattias Nylund
Keywords:	Introduktionsprocess, nyanställd, socialisaton, arbetstrivsel

---

The purpose of this study is to gain knowledge about the introduction process, and identify which factors related to the introduction process prevent and improve job satisfaction from the perspective of blue and white collar workers. Data has been collected from eight semi structured interviews conducted with three blue collar employees and five white collar employees, all employed by the organization within the last year. The interviews were conducted to highlight the interviewees' subjective experiences and feelings regarding their individual introduction phase and job satisfaction.

The results have shown a significant difference between the experiences of the introduction process between blue and white collar workers. A poorly organized introduction process tended to prevent job satisfaction, whereas social support in the form of a mentor and being welcomed to colleagues, the team plays a key role in increased job satisfaction. Socialisation is a key factor for a successful onboarding, allowing the new employee to become a part of the organization. Receiving feedback, both negative and positive, has been proven important in order to further

develop professionally and result in an increased job satisfaction. Furthermore, feedback appears significant in order to establish a deeper relationship towards the work, colleagues and the organization. Thus feedback supports the new employees by enabling their work contribution, as well as personal growth, resulting in an increased job satisfaction.

The structural differences of how the daily work is organized for the two respective work groups, seem to form the basis of how the introductions processes, and the experiences of these, have differed. The results have furthermore shown that low control of the introduction process in combination with high social support has been a successful combination of factors of an introduction process, whereas a structured introduction process with access to social support is preferable.

# Förord

Vi vill inledningsvis tacka vår handledare Martina Wyszynska Johansson för gedigen vägledning under arbetet med denna uppsats. Vidare vill vi tacka vår handledare samt informanterna vid fallorganisationen som möjliggjort denna uppsats.

*Stort tack!*

Martin Westerberg & Vendela Åkerlund

Göteborg, 2019-06-06



# PERSONALVETARPROGRAMMET

## Innehållsförteckning

1.	Inledning .....	1
1.1	Syfte och frågeställningar .....	2
1.2	Avgränsningar .....	2
2.	Bakgrund .....	3
2.1	Introduktionsfasen .....	3
2.2	Arbetsmiljö och psykosocial arbetsmiljö .....	3
2.3	Arbetsstrivsel .....	4
2.4	Fallorganisationen .....	4
3.	Teori och tidigare forskning .....	6
3.1	Socialisation .....	6
3.2	Faser under en introduktionsprocess .....	8
3.2.1	Pre-orientation .....	8
3.2.2	Introduktion till organisationen .....	9
3.2.3	Introduktion till arbetsplatsen .....	9
3.3	Medarbetarens livscykel .....	9
3.4	Krav-kontroll-stödmodellen .....	10
3.5	Sammanfattning av teori och tidigare forskning .....	11
4.	Metod .....	12
4.1	Val av metod .....	12
4.2	Urval .....	12
4.3	Datainsamling .....	13
4.4	Tillvägagångssätt intervjuer .....	14
4.5	Tematisk analysmetod .....	15
4.6	Litteratursökning .....	15
4.7	Etiska aspekter .....	16
4.8	Validitet och reliabilitet .....	16
4.9	Kritisk metodreflektion .....	17
5.	Resultat och analys .....	19
5.1	Feedback .....	19
5.2	Introduktion till kollegor och team .....	20
5.3	Struktur .....	23

5.4 Skriftlig och muntlig information .....	25
5.5 Mentor .....	27
5.6 Krav .....	29
5.7 Sammanfattning av resultat och analys .....	30
6. Diskussion och slutsatser .....	31
6.1 Diskussion .....	31
6.2 Slutsatser .....	34
6.3 Förslag till vidare forskning .....	35
7. Referenslista .....	36
8. Bilagor	
Bilaga 1 - Underlag för samtycke inför intervju	
Bilaga 2 - Intervjuguide på svenska	
Bilaga 3 - Intervjuguide på engelska	
Bilaga 4 - Urval av informanter	
Bilaga 5 - Kontaktannons på LinkedIn	

# 1. Inledning

De allra flesta har någon gång varit nya på jobbet. Många kommer vara nya på jobbet fler än en gång under sitt yrkesliv. En väl genomförd start för en nyanställd antas öka chansen för ett långvarigt samarbete och ge en naturlig ingång i organisationen för den nyanställde. Trots detta är introduktionsprocessen ofta ett moment som av olika anledningar inte prioriteras vid rekrytering av ny personal (Bauer, 2010). Forskning visar att färre än hälften av nyanställda är nöjda med hur deras introduktion har genomförts, och att mer än en tredjedel inte genomgått en formell introduktionsprocess (Snell, 2006).

Bauer (2010) framhäver att en genomtänkt introduktionsprocess möjliggör att den nyanställde kommer in i arbetsuppgifter och organisationens sociala kontext. Denna organisationssocialisation går även under namnet *onboarding* (Korte & Lin, 2013). Onboarding är en process vars struktur och innehåll varierar beroende på yrkesgrupp och bransch. Den kan vara centrerad kring praktik, formella utbildningsprogram eller att lära sig *on the job* (Bauer, 2011). Ett väl utformat introduktionsprogram är fördelaktigt i åtskilliga avseenden, däribland att främja arbetstrivsel. Arbetstrivseln höjs genom att effektivt, kontrollerat och strukturerat socialisera in en nyanställd till social kontext, till arbetsuppgifter och således underlätta för den nyanställde att hitta sin roll i organisationen (Bauer, 2010). Arbetstrivsel är tätt sammankopplat med hur länge en anställd stannar på ett företag (Berryman-Fink & Fink, 1996). I vissa branscher lämnar 50% av nyanställda sin tjänst inom de första sju månaderna (Meister, 1994). Human Resources (HR) spelar oftast en central roll i framtagandet och utformandet av introduktionsprocessen inom en organisation. Att på ett genomtänkt vis socialisera in en nyanställd till en organisation spelar därmed en avgörande roll för medarbetarens livscykel inom organisationen - en betydelsefull del av strategiskt HR-arbete. En mindre väl genomförd introduktion kan resultera i att den anställda tappar produktivitet samt intresse för tjänsten och företaget (Snell, 2006).

Utformandet av introduktionen ter sig olika för de flesta, vilket resulterar i olika upplevelser av sin första tid som nyanställd hos den enskilda individen. Denna initiala tid är avgörande för den nyanställdas arbetstrivsel, vilket är denna studies ingång. Med fokus på yrkesarbetare och tjänstemäns upplevelse av sin introduktion på en fallorganisation ger denna studie en inblick i introduktionen och dess möjlighet att påverka arbetstrivsel, studerat ur ett medarbetarperspektiv.

## 1.1 Syfte on frågeställningar

Denna kvalitativa studie ämnar bidra med erfarenhetsbaserad kunskap om introduktionsprocessen på en fallorganisation, och hur introduktionen samverkar med arbetstrivsel som en del av strategiskt HR-arbete. Syftet med studien är att utifrån nyanställda tjänstemän och yrkesarbetares perspektiv få kunskap om introduktionsprocessen. Därutöver ämnar studien identifiera vad i en introduktionsprocess som påverkar arbetstrivselsn, enligt de nyanställda i olika yrkeskategorier.

Följande frågeställningar har formulerats för att besvara ovanstående syfte:

1. Hur upplever nyanställda i två yrkeskategorier introduktionsfasen på organisationen?
2. Vad i organisationens introduktionsprocess främjar och förhindrar nyanställdas arbetstrivsel, enligt deras erfarenheter?

Frågeställningarna ämnas besvaras genom intervjuer med nyanställda yrkesarbetare och tjänstemän på en fallorganisation, för att kunna studera ämnet på lokal nivå. Intervjuerna kommer behandla hur informanternas upplevelse av introduktionen har varit, och hur detta påverkat deras arbetstrivsel.

## 1.2 Avgränsningar

Denna studie har avgränsats till en organisation för att få en djupare förståelse för introduktionens rutiner. Organisationen är utspridd globalt och det förekommer flertalet skilda processer och perspektiv inom samma organisation. De geografiska och kulturella skillnaderna genererar en mångfald bland informanterna. Begreppet “nyanställd” förstås i denna studie som en person anställd inom företaget det senaste året - något som avgränsar rapporten och urvalsgruppen ytterligare. Vidare har denna studie avgränsats till att fokusera på arbetstrivsel ställt i relation till introduktionsprocessen. Vi har valt att, på grund av tidsbrist, inte undersöka andra faktorer som kan sammanlänkas med introduktionsprocessen som produktivitet, kostnadseffektivisering, personalomsättning eller engagemang då dessa inte var aktuella för fallorganisationen.



## 2. Bakgrund

I följande avsnitt beskrivs vad en introduktionsfas är, då det är ett centralt tema för studien. Därutöver ges en presentation av arbetsmiljö och psykosocial arbetsmiljö, då det för studiens syfte är väsentligt att förstå bakomliggande faktorer till arbetstrivsel. Avslutningsvis följer en beskrivning av fallorganisationen för att placera studien i kontext.

### 2.1 Introduktionsfasen

En introduktion är den initiala fasen vid en rekrytering, då en nyanställd socialiseras in i organisationen. Denna fas i rekryteringen av en nyanställd är kritisk i de allra flesta nyanställningar, och argumenten för en välutvecklad introduktionsprocess är många. Ömsesidiga förväntningar tydliggörs, och information om organisationen ges den nyanställde. Hur detta ter sig skiljer sig åt beroende på organisation och tjänst, men Granberg (2011) beskriver att de vanligaste metoderna består av introduktionsmaterial, introduktionsutbildning och ett mentorskapsprogram. Dessa metoder syftar till att underlätta de praktiska och sociala aspekterna vid infasning av en nyanställd. Författaren understryker vikten av en introduktion som en möjlighet att på ett naturligt sätt främja produktivitet och engagemang hos den nyanställde redan från ett tidigt stadie (Granberg, 2011).

### 2.2 Arbetsmiljö och psykosocial arbetsmiljö

I Sverige regleras arbetsmiljöarbete av arbetsmiljölagen och definieras enligt Arbetsmiljöverket som de sociala, organisatoriska och fysiska förhållanden som råder på en arbetsplats (Arbetsmiljöverket, 2018). Arbetsmiljöverket som statlig myndighet är den centrala kontrollfunktionen som nationellt upprätthåller arbetet med arbetsmiljöfrågor. Begreppet arbetsmiljö har två grenar: fysisk och psykosocial arbetsmiljö. Dessa grenar definieras i Arbetsmiljöverkets föreskrift *organisatorisk och social arbetsmiljö* (OSA, 2015:4). Till den fysiska arbetsmiljön tillhör faktorer som ljus, ljud och fysisk säkerhet. I psykosocial arbetsmiljö ingår bland annat stress och sociala faktorer (OSA, 2015:4). En god psykosocial arbetsmiljö påverkas av den fysiska arbetsmiljön - kombinationen av de båda möjliggör en god arbetsmiljö.

Psykosocial arbetsmiljö är ett komplext begrepp som enligt Abrahamsson och Johansson (2013) definieras som individens relation till de psykiska och sociala aspekterna av dennes arbetsmiljö. Författarna beskriver relationen som ett samspel där påverkan går åt båda hållen, omgivningen påverkar individen och tvärtom. Psykosocial arbetsmiljö definieras vidare enligt författarna som individens relation till arbetsmiljön i både psykiska och fysiska termer, inte enbart vissa delar av den (Abrahamsson & Johansson, 2013).

## 2.3 Arbetstrivsel

En dimension av arbetsmiljö är arbetstrivsel. Arbetstrivsel kan definieras som en indikator över den psykosociala arbetsmiljön på en arbetsplats (Jönsson, 2011). Vilken inställning och attityd de anställda har till sitt arbete och hur de anser olika aspekter av arbetet fungerar, är samtliga kopplade till den subjektivt uppmätta arbetstrivselsn (Jönsson, 2011). Definitionen av arbetstrivsel i denna studie är den subjektiva uppfattning som en individ kan ha gällande sin anställning. Arbetstrivsel är därför en subjektiv uppfattning som skiljer sig från medarbetare till medarbetare. I studien tillämpas Lockes (1976) definition av arbetstrivsel som en individs kognitiva, affektiva och beteendemässiga reaktioner till sitt arbete och samtliga fysiska och psykosociala aspekter av en arbetssituation. Dessa relationer värderas genom en subjektiv utvärdering av arbetets egenskaper, reaktioner till händelser på arbetet och anställdas tendens att uppvisa arbetsrelaterade beteenden. Arbetstrivsel styrs av den anställdes egen utvärdering av arbetet i relation till betydande fysiska och psykosociala arbetsfaktorer.

## 2.4 Fallorganisationen

Fallorganisationen är ett företag inom tillverkningsindustrin som producerar delar till fordon för leverans till kunder. Organisationens är en del av en global koncern och agerar på en internationell marknad. Västsverige utgör ett nav för fordonsindustrin, där konkurrensen om kunder och arbetskraft är placerad på en lokal såväl som global nivå. Organisationens behöver ständigt utvecklas för att förbli relevanta på en konkurrenskraftig marknad, vilket berör såväl innovationslösningar, som att rekrytera rätt expertis och behålla den. I organisationen är tjänstemän och yrkesarbetare verksamma. Tjänstemän producerar tjänster inom organisationen, exempelvis inom ekonomi, inköp, juridik och HR. Yrkesarbetare arbetar på fabrik med att

tillverka, polera, packa och förbereda fordonsdelar för montering. Då organisationen är geografiskt spridd med flertalet enheter med tillhörande organisatorisk subkultur, tar sig introduktionsprocessen av nyanställda olika på samtliga enheter.

### 3. Teori och tidigare forskning

I detta avsnitt presenteras teorier och tidigare forskning centrala för studien. Inledningsvis förklaras socialisation, hur en nyanställd blir en del av ett nytt sammanhang, som en del av introduktionen. Därpå följer en mer djupgående förklaring av introduktionsprocessens olika faser och hur de samspelar med arbetstrivsel, med stöd i teori och tidigare forskning. Vidare förklaras Karasek och Theorells (1990) krav-kontroll-stödmodell som en central modell inom psykosocial arbetsmiljö. Avslutningsvis beskrivs medarbetarens livscykel som en betydande del i studiens ämne.

#### 3.1 Socialisation

Socialisation definieras enligt Nationalencyklopedin (2019) som processen då man internaliseras till en grupps vedertagna kultur och normer. Detta uppnås genom att lära känna sina arbetskamrater och den nya tjänsten med tillhörande uppgifter och ansvarsområden. Att socialiseras in i en omgivning, ett sällskap eller en organisation är en förutsättning för att kunna förstå en specifik grupp, och bli en del av den (Klein, Polin & Leigh Sutton, 2015). Socialisation förekommer frekvent i forskning om introduktionsprocessen och är den process som gör individen till en del av organisationen. *Onboarding* är vidare organisationens sätt att underlätta den nyanställdes socialisationsprocess, genom att förse den nyanställda med relevanta hjälpmedel (Klein med fl., 2015). Klein med fl. (2015) beskriver tre praxis i sin socialisationsteori som bildar riktlinjer för hur en organisation bör socialisera in nyanställda i organisation: *Inform, Welcome och Guide* (IWG).

*Inform* innebär att förse den anställda med information, material och erfarenheter. Inform har tre subkategorier: kommunikation, resurser och träning. Kommunikation är både envägskommunikation och tvåvägskommunikation. Ett exempel på envägskommunikation är att mottaga ett mejl med information. Tvåvägskommunikation kan vara ett telefonsamtal eller ett personligt möte, där samtliga parter är aktiva i kommunikationen. Resurser är nedskrivet material, exempelvis som en *frequently asked questions* (FAQ) för nyanställda, manualer eller lathundar. Träning är program eller kurser för att den nyanställda skall lära sig vissa färdigheter eller kunskap. Det kan till exempel handla om en utbildning i ett datasystem eller i hur en maskin fungerar. Dessa är exempel på redskap som kan ges den nyanställda för att underlätta en lyckad anpassning till företaget (Klein med fl., 2015).

*Welcome* handlar om att få den nyanställde att känna sig välkommen i syfte att stilla känslomässiga behov som trygghet och för att reducera den upplevda stressnivån. Dessutom ämnar fasen att hjälpa den nyanställde att få tillträde till den sociala gemenskapen (Klein med fl., 2015). Forskning visar att det förekommer ett samband mellan att som nyanställd mottaga en grundlig introduktion till arbetsuppgifter med lägre nivåer av oro och ångslan, något som resulterar i högre uppskattade nivåer av arbetstrivsel (Saks, 1996).

*Guide* innebär att stötta den nyanställde genom att förse denne med en *buddy*, som utgör ett närvarande stöd vid frågor och funderingar. I ett buddyprogram är buddyn en kollega med liknande befattning som den nyanställde (Klein med fl., 2015). En buddys uppgift är delvis att arbeta proaktivt genom att förse den nyanställde med information, tillhandahålla resurser och att agera ett stöd under introduktionsfasen (Graybill med fl., 2013). En buddy underlättar kommunikation med frågor man som nyanställd av olika anledningar inte vill ställa till en person med chefsposition. Det finns ett samband mellan att skapa rolltydlighet, underlätta informationssökande och att bli en del av gruppen och hur bra man trivs på sitt arbete (Bauer, 2010). Att ha någon som personifierar normer, värderingar och kulturer gör det lättare för den nyanställde att ta dessa till sig, vilket underlättar steget från ”outsider” till ”insider” i organisationen. Buddyprogram är ett av de mest effektiva sättet för den nyanställde, att genom socialisation bli en del av gruppen. Forskning visar på stor skillnad mellan vilka yrkesgrupper som använder sig av en mentor eller buddy för nyanställd. Inom vissa yrkeskategorier används det flitigt, medan det i andra är frånvarande (Klein med fl., 2015). Ytterligare forskning visar att ett bra relationsbyggande mellan chef och nyanställd under introduktionsprocessen, resulterar i ökad arbetstrivsel (Ashford & Black, 1996). Ett problem med buddyprogram kan vara att det inte finns tillräckligt många som kan ställa upp, om ett stort antal personer nyrekryteras (Srimannarayana, 2016).

Mentorskapsprogram är ett medel som höjer arbetstrivseln för den nyanställde (Korte & Lin, 2013). En mentor är, till skillnad från en buddy, en utsedd chef eller en erfaren kollega som stöttar den nyanställde under introduktionen (Graybill med fl., 2013). Mentorn blir en av de viktigaste komponenterna i en lyckad socialisationsprocess (Klein med fl., 2015). En mentor utgör en förebild för den nyanställde, genom att personifiera hur organisationen fungerar.

Mentorn ska inte vara ett substitut för chefen, utan ett komplement för den nyanställda att vända sig till (Cirilo & Kleiner, 2003).

### 3.2 Faser under en introduktionsprocess

Innehållet i en introduktionsprocess kan variera, med fokus på olika moment och områden utifrån tjänst och organisation. Det primära är enligt Klein med fl. (2015) att det finns en planerad introduktionsprocess. En introduktion är avgörande för om en nyanställd känner sig välkommen in i sin roll och in i organisationen från första dagen (Lindelöw, 2016). En väl utformad introduktionsprocess resulterar i en förhöjd nivå av uppskattad arbetstrivsel hos de nyanställda (Bauer, 2010). Cirilo och Kleiner (2003) delar upp introduktionen som en process bestående av tre övergripande faser; pre-orientation, introduktion till organisationen samt introduktion till arbetsplatsen. Genom att implementera dessa komponenter effektiviseras introduktionsfasen och skapar en tydlighet för såväl nyanställd som chef och arbetsgivare, vilket underlättar socialisationen in i organisationen och tjänsten (Cirilo & Kleiner, 2003). Närmast behandlas dessa tre faser mer utförligt.

#### 3.2.1 Pre-orientation

Pre-orientation berör det som sker innan första anställningsdagen, vilket kan vara att förse nyanställd med information, avstämning via telefon innan första dagen, skicka ut arbetsrelaterade dokument och policys samt eventuellt ha kortare personliga möten med den nyanställda (Cirilo & Kleiner, 2003). Introduktionsprocessen påbörjas redan när kandidaten erbjuds tjänsten, vilket är när den nyanställdes relation till organisationen inleds (Graybill, Hudson Carpenter, Offord, Piorun & Shaffer, 2013). Information i samband med introduktion har visats spela en avgörande roll för arbetstrivsel (Louis, Posner & Powell, 1985). Det är viktigt att föra kontinuerlig kontakt med kandidaten innan första arbetsdagen, för att stämma av information i syfte att minimera risken för missförstånd eller oklarheter som kan komma att påverka arbetstrivseln till det negativa (Caldwell & Peters, 2017).

### 3.2.2 Introduktion till organisationen

Denna fas syftar till att säkerställa den nyanställdes förståelse inför organisationens uppdrag, struktur och mål (Cirilo & Kleiner, 2003). Detta för att i huvudsak tydliggöra den nyanställdes ansvar gentemot organisationen, och vice versa. Introduktionen upptas således delvis av att den nyanställda, genom en identifikationsprocess, skall komma att bli en del av organisationen med tillhörande värderingar och mål. Detta säkerställs genom en presentation av företagets historia och vilken typ av verksamhet det är med eventuella kunder. Det kan dessutom vara policies, förmåner och interna förhållningsregler (Cirilo & Kleiner, 2003).

### 3.2.3 Introduktion till arbetsplatsen

Introduktionen till arbetsplatsen beskriver Cirilo och Kleiner (2003) som en introduktion till avdelning, orientering till arbetsuppgifter, arbetsbeskrivning, arbetsschema samt ge tillgång till diverse material och verktyg. Introduktionen till arbetsplatsen utgör den initiala tiden för den nyanställda, en tid som bör vara strukturerad. Bauer (2010) framhäver användningen av en checklista vid denna period är ett effektivt verktyg att använda för att maximera chansen till en lyckad introduktion. En checklista sammanställer överskådligt de moment som skall genomföras under en viss tidsperiod (Bauer, 2010). Vanligt förekommande rubriker i en checklista är exempelvis rundvandring, behörigheter, genomgång av anställningsfrågor, genomgång av värderingar och mål samt säkerhetsgenomgång. En checklista kan vara ett fysiskt eller digitalt dokument. Ofta är checklistan indelad efter dagar och vad som skall göras under dessa dagar. Checklistan ger den nyanställda en chans att överblicka sin första period som anställd, vilket genererar en struktur att luta sig mot. Informationen den nyanställda får av sin arbetsgivare och sin chef spelar en avgörande roll för arbetstrivseln då den kan skapa kontroll och minimerar oförutsedda händelser (Bauer, 2010).

## 3.3 Medarbetarens livscykel

Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidson (2011) förklarar medarbetarens livscykel utifrån In-I-Ut-modellen. In-fasen syftar till att attrahera och rekrytera personal. I-fasen handlar om att utveckla, belöna, behålla och utvärdera den anställdes prestationer. Ut-fasen berör avveckling

och omställning om den anställde skulle lämna organisationen. En viktig del av I-fasen är ett genomtänkt introduktionsprogram som ser till att den nyanställdes känslomässiga behov tillfredsställs. Introduktionen har möjlighet att påverka hur länge en anställd stannar inom ett företag, vilket gör introduktionen till en viktig del vid rekrytering av ny personal i syfte att främja och behålla en nöjd, motiverad och produktiv personalstyrka (Lindelöw, 2016).

### 3.4 Krav-kontroll-stödmodellen

En ofta använd modell över vad som påverkar stressnivån är Karasek och Theorells (1990) krav-kontroll-stödmodell. Modellen visar på sambandet mellan krav, grad av kontroll på arbetsplatsen och det sociala stödet på arbetsplatsen. Krav på arbetet kännetecknas av arbetsmängd, bundenhet och arbetsintensitet (Arbetsmiljöverket & Statistiska Centralbyrån, 2001). Bundenhet kan vara att man är stationerad vid en viss plats eller en särskild uppgift. Kraven kan vara antingen kvantitativa eller kvalitativa. Kvantitativa krav är deadlines, hur många kunder som ska hinna betjänas eller antal varor som ska produceras. Kvalitativa krav handlar om rollkonflikter eller grad av koncentration eller uppmärksamhet som krävs (Jeding, Hägg, Marklund, Nygren, Theorell & Vingård, 1999).

Med kontroll avses att ha inflytande över sina arbetsuppgifter och möjligheten att kunna påverka på arbetsplatsen. Kontroll eller beslutsutrymme delas upp i två komponenter: vardagsdemokrati innefattar kontroll över små beslut som vilka arbetsuppgifter som skall utföras, när de ska utföras, i vilken ordning de ska utföras samt när det är tillåtet att ta rast. Det handlar också om mer övergripande beslut, hur maktstrukturen ser ut på arbetsplatsen och om krav från utomliggande faktorer, som ett huvudkontor på annan ort. Den andra komponenten är färdighetskontroll, som styr i vilken utsträckning den anställde har möjlighet att påverka sin egen roll och därmed utvecklas professionellt i sitt arbete (Jeding med fl., 1999).

Det sociala stödet kännetecknas av stöd från kollegor, team eller chef. Stödet från chefen är det som spelar störst roll för att kunna hantera höga krav (Theorell, 2003). Det sociala stödet delas enligt Karasek och Theorell (1990) upp i två grenar: det socioemotionella stödet och det instrumentella sociala stödet. Det socioemotionella stödet baseras på relationen till kollegor, feedback på sin arbetsinsats och generellt välbefinnande. Det instrumentella sociala stödet fokuserar på att som anställd få möjlighet att samarbeta med kollegor, istället för att vara avskild



från gemenskap. Uteblivet instrumentellt stöd kan exempelvis vara under nattsift där man arbetar ensam utan tillgång till kollegor. Socialt stöd bidrar till en förbättrad hälsa, ökad produktivitet och minskad psykisk stress för den anställde (Karasek & Theorell, 1990).

Sammanfattningsvis visar modellen att högre krav kräver högre kontroll och stöd för att inte den psykiska ohälsan och stressen ska öka (Theorell, 2003). När de tre dimensionerna inte samspelar finns en förhöjd risk att en stressreaktion utlöses. För att uppnå bästa resultat och välmående behövs det enligt krav-kontroll-stöd-modellen höga krav på medarbetaren, samtidigt som de upplever att de har stöd från chef och kontroll över sitt arbete. Kombinerat blir den anställde stimulerad till att utveckla sina kunskaper och färdigheter vilket förhöjer arbetstrivselsn (Kindenberg & Wallin, 2000).

### 3.5 Sammanfattning av teori och tidigare forskning

Presenterad teori och tidigare forskning berör socialisation, introduktionens faser, medarbetarens livscykel och krav-kontroll-stödmodellen, samtliga centrala för studiens ämne. Tre riktlinjer presenteras som centrala inom socialisation: *Inform*, *Welcome* och *Guide*. Dessa riktlinjer bör användas genomgående under en introduktionsprocess, för att den nyanställda ska känna sig välkommen och bli en del av organisationen genom att få kontroll och stöd under första tiden. Vidare är riktlinjerna väsentliga för att den nyanställda skall känna stöd och kontroll under sin första tid på en ny arbetsplats, vilket ökar arbetstrivselsn. En mentor eller buddy är en viktig del av en lyckad socialisation och introduktion, då det underlättar övergången från nyanställd till kollega. Denna aspekt av en introduktion har således stor möjlighet att förhöja arbetstrivselsn och utgör således en relevant del av teori och tidigare forskning. Krav-kontroll-stöd-modellen presenteras i syfte att synliggöra sambandet mellan nyanställdas krav, kontroll och stöd och god psykosocial arbetsmiljö. Modellen är grundläggande i processen att säkerställa arbetstrivsel. Medarbetarens livscykel betonar vikten av introduktionen i relation till den nyanställdes fortsatta roll i organisationen.

Detta avsnitt har främst fokuserat på vad som bör ingå i en introduktionsprocess, i syfte att effektivisera den. Vår studie ämnar applicera ytterligare en dimension på denna forskning, i form av nyanställdas upplevelser av introduktionsprocessen de genomgått med stöd i teori och tidigare forskning.

## 4. Metod

Detta avsnitt redogör för val av metod och för studiens genomförande. Datainsamling, tillvägagångssätt, urvalsarbete samt en diskussion om etiska överväganden förs. Validitet och reliabilitet diskuteras och avsnittet avslutas med en kritisk metodreflektion.

### 4.1 Val av metod

Studien har en kvalitativ ansats. Bryman (2011) förklarar kvalitativ forskning som en metod där ordet och tanken får ta den centrala platsen. För att kunna besvara syfte och frågeställningar förutsattes subjektiva upplevelser från nyanställda, något vi ansåg kunna erhålla genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Kärnan i kvalitativ metod är att förstå individers agerande och avsikter genom deras tankar och upplevelser (Justesen, Mik-Meyer & Andersson, 2011), och detta har möjliggjort och etablerat en förståelse för hur introduktionsprocessen har upplevts enligt de nyanställda genom att låta deras erfarenheter förbli det centrala.

### 4.2 Urval

För att hitta en samarbetspartner i form av fallorganisation formulerades inledningsvis en annons som publicerades på LinkedIn, en internetbaserad plattform för professionella nätverk. I annonsen efterlystes ett samarbete till uppsatsskrivandet (bilaga 5). Ett svar kom från en anställd på HR-avdelningen som arbetar som Human Resources Business Partner (HRBP) på organisationen vi slutligen hamnade hos. Organisationens huvudkontor är placerat i Göteborg och övriga fyra enheter i Norden och Centraleuropa. Det är både yrkesarbetare och tjänstemän anställda inom organisationen. Vi hade i vår annons uttryckt önskan om att på något vis studera introduktionsprocessen på en organisation. Önskemål om bransch, typ av, eller storlek på organisation var inte specificerade.

I urvalsarbetet av informanter var det främsta kriteriet att personen skulle ha påbörjat sin anställning i organisationen inom det senaste året. Vidare fanns intentionen att intervjuar lika många tjänstemän som arbetare parvis från respektive enhet. Vi valde att intervjuar både tjänstemän och yrkesarbetare för att generera en inblick i likheter och skillnader i upplevelser mellan yrkeskategorier rörande introduktionsprocessen. Då vi saknade tillgång till

personallistor, tilldelades vi informanter av lokal Human Resources Business Partner (HRBP). Urvalsarbetet av informanter har därmed skett med stöd av HRBP, som kontaktat HR-ansvarig på respektive enhet med en uppmaning om att hitta en tjänsteman och en yrkesarbetare som blev anställda inom det senaste året (bilaga 4). Inledningsvis planerades att intervjua tio personer, då vi ansåg att det skulle ge den bredd vi önskade. Det resulterade i åtta genomförda intervjuer på fyra enheter, då det till följd av logistiska och tidsmässiga skäl blev två bortfall. Fem tjänstemän och tre yrkesarbetare intervjuades på fyra av organisationens fem enheter: tre enheter i Sverige och en enhet i Norge. På huvudkontoret genomfördes intervjuer med två tjänstemän som lokal HRBP valde utefter specificerade kriterier om anställningstid och vilka som var tillgängliga vid tidpunkten för intervjuerna.

De informanter som intervjuades var personer som hade möjlighet att ställa upp de dagarna som var avsatta för intervjuer. Enligt Bryman (2011) definieras detta som ett bekvämlighetsurval. Det är en vanligt förekommande metod att tillämpa vid genomförande av kvalitativa intervjuer och innebär att urvalet av informanter som deltar i en studie baseras på det faktum att de var tillgängliga (Alvehus, 2013). Det var med andra ord de nyanställda medarbetare som närvarade på kontoren, eller hade möjlighet att gå ifrån sitt skift i produktionen som möjliggjorde de åtta intervjuerna. Tjänstemännen arbetar bland annat med ekonomi och inköp, medan yrkesarbetarna arbetar i fabrikerna med exempelvis polering av fordonsdelar eller packning av produkter.

### 4.3 Datainsamling

I arbetet med att samla in empiriskt underlag har åtta semistrukturerade intervjuer genomförts, där det insamlade data senare har tematiskt analyserats och använts som primärkälla till studiens resultat- och diskussionsavsnitt. Under en semistrukturerad intervju finns det en intervjuguide att utgå från. Frågorna från intervjuguiden ställs vanligtvis i ordning, men en semistrukturerad metod möjliggör ett flexibelt samtal, då man under intervjuens gång kan ändra ordningen på frågor och att vid intresse ställa följdfrågor som kan resultera i nya riktningar och reflektioner (Bryman 2011). Intervjun har därmed ett tydligt fokus, men ger utrymme för informanten att ta upp ämnen hen tycker är intressant, och att intervjuaren kan ställa frågor utanför intervjuguiden som resulterar i vidare förklaring. Informantens tankar och reflektioner har med hjälp av följdfrågor under intervjutillfällena uppmuntrats till att utvecklas och exemplifieras för att

kunna skapa en verklighetsförankrad helhetsbild, därutöver har följdfrågor varit av stor vikt under våra intervjuer för att kunna locka fram eventuell undangömd information värdefull för resultat och för besvarande av syftet. Bryman (2011) beskriver att ett urval där underlaget i senare skede kommer att jämföras kräver en viss struktur, därför föll valet på semistrukturerade intervjuer framför ostrukturerade intervjuer. Dessutom har vår studie ett specifikt mål, vilket krävde att vi ställde vissa riktade frågor, exempelvis “hur var det för dig att vara ny på arbetet?”.

#### 4.4 Tillvägagångssätt intervjuer

Fyra av de åtta intervjuerna har genomförts personligen i avskilda grupprum på organisationens enheter, fyra av dem genomfördes via telefonsamtal. Alla telefonintervjuer genomfördes i avskilda rum, vilket informanterna informerades om via telefon.

Intervjuguiden bestod av 23 grundfrågor med tillhörande nedskrivna följdfrågor. Därutöver har följdfrågor ställts utanför intervjuguiden i syfte att uppmuntra informanten till att utveckla sina svar och därmed skapa en djupare förståelse, i linje med Brymans (2011) definition av en semistrukturerad kvalitativ intervju. Intervjuguiden har strukturerats utefter fyra övergripande teman: “innan din första arbetsdag”, “introduktion till arbetsuppgifter”, “introduktion till arbetskolllegor” och slutligen “slutet på introduktionsfasen”. Dessa teman följer en kronologisk ordning för att underlätta för informanten.

Samtliga genomförda intervjuer har spelats in digitalt och i efterhand lyssnats igenom och transkriberats inför analys av data. Data har transkriberats ordagrant, inklusive pauser och utfyllnadsord vilket har gjorts för att kunna referera till materialet på ett korrekt sätt och minimera risken att särskild information går förlorad (Bryman, 2011). De intervjuer som genomfördes på engelska översattes inte inför analysen, men översattes däremot vid citat presenterade i resultatet för att underlätta läsning och minimera risken att spåra citat till individ. Vid de personliga intervjuerna dokumenterades kroppsspråk för att kunna göra en djupare tolkning av svaren. Vid telefonintervjuer har istället röstläge och pauser dokumenterats.

## 4.5 Tematisk analysmetod

I arbetet med att analysera insamlad data användes tematisk analys. Tematisk analys strukturerar resultat utefter teman via analys av empirin (Bryman, 2011). Inledningsvis lästes varje transkriberad intervju igenom, varpå specifika partier av data identifierades och markerades. Partierna jämfördes med övriga intervjuer och kodades till det att teman kunde urskiljas. Främst var dessa partier framstående då de tydligt kunde kopplas till tidigare forskning eller liknande varandra i upplevelse och beskrivning. Det insamlade data kategoriserades därefter i sex teman: 1) Feedback, 2) Introduktion till kollegor och team, 3) Struktur, 4) Skriftlig och muntlig information, 5) Mentor och 6) Krav. Illustrativa citat från transkriberade intervjuer presenterar och stöder dessa teman i resultatavsnittet.

Ovanstående teman som utkristalliserats vid bearbetningen av insamlad data är baserade på empiri men har också influenser av teori och tidigare forskning, som enligt Bryman (2011) definieras som vanligt förekommande vid skapandet av teman. Återkommande likheter i tankar, beskrivning och upplevelser har legat till grund för temana. Risker med tematisk analys är att man kan gå miste om viss information till följd av att kontexten förloras (Bryman, 2011). För att undanröja denna risk har vi återkommit till de transkriberade intervjuernas helhet under processens gång.

## 4.6 Litteratursökning

Vi har inledningsvis läst kurslitteratur för att identifiera begrepp kopplade till introduktionsprocessen, för att därefter använda Google Scholar (sökmotor) och ub.gu.se (Supersökfunktionen) för att hitta relevanta vetenskapliga artiklar inom forskningsfältet. Vi har använt oss av förstahandskällor, samtliga peer reviewed.

Sökord: nyanställd, new employee, employee onboarding, onboarding process, introduktionsprocess, introduktionsfas, introduction process, socialisation, job satisfaction, arbetstrivsel, psykosocial arbetsmiljö.

## 4.7 Etiska aspekter

I enlighet med Bryman (2011) har fyra krav beaktats under studiens gång: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Vi har informerat samtliga informanter om undersökningens syfte, att deltagandet är frivilligt och att möjligheten av avbryta intervjun eller att undvika att svara på vissa frågor finns. Inför varje intervjutillfälle informerade vi om att samtalet kommer att spelas in, i syfte att korrekt kunna återge intervjun vid senare transkribering. Vi har under processens gång varit noggranna rörande att allt material var och förblev anonymt, för att undvika möjligheten att spåra materialet till enskild individ. Vi har därmed anonymiserat namn på informanter, namn på organisation samt uteslutit enhet informanterna arbetade på, för att undvika spridning av känslig information. Citat hämtade från det insamlade data på engelska har översatts till svenska i resultatdelen, för att reducera risken att kunna spåra citaten till enskild individ. Det framgår därför inte i resultatavsnittet vilka citat som översatts. Citaten som förekommer i resultatdelen är vidare markerade med yrkesarbetare respektive tjänsteman, för att minimera risken för spårning till individ. Personuppgifter och definition av anställning är uteslutna, samt hanterat det empiriska materialet med största varsamhet och konfidentialitet. På detta vis är konfidentialitetskravet uppfyllt (Bryman, 2011). Slutligen uppfyller studien nyttjandekravet, då materialet som samlats in och använts som underlag enbart nyttjas till denna studies ändamål och inget annat (Bryman, 2011).

## 4.8 Validitet och reliabilitet

För att kunna värdera kvaliteten av en studie är validitet och reliabilitet två avgörande kriterier (Bryman, 2011). En studies validitet bedömer huruvida det undersökta ämnet faktiskt är undersökt, graden av giltighet i studien. Reliabilitet berör studiens tillförlitlighet, om resultatet till exempel kan upprepas gällande kvantitativa studier. Jacobsen (2017) framhäver att reliabilitet är tätt förknippat med tillvägagångssättet som tillämpats under studien, då resultatet kommer påverkas av studiens uppbyggnad och genomförande. Det är därmed avgörande att tillämpa en metod lämplig för studien. Genom att tillämpa kvalitativ metod har vi genererat möjligheten att sätta subjektiva erfarenheter och upplevelser som primärkälla för datainsamling. Detta var grundläggande för att kunna besvara denna studies frågeställningar.

Vad berör denna studies validitet kan resultatet ha kommit att påverkas av det faktum att tre intervjuer är genomförda på engelska, ett språk som inte var informanternas eller intervjuares modersmål. En intervjuguide med frågor översatta till engelska framställdes för användning under de tre intervjuerna (bilaga 2). Det säkerställdes innan intervjutillfället att informanterna godkände att genomföra intervjun på engelska. En av informanterna hade vissa svårigheter att uttrycka sig obehindrat på engelska, och gavs då möjligheten att fylla i med fraser och ord på sitt modersmål. Svårigheterna hindrade flytet i intervjun, men det var inget som omöjliggjorde intervjun. Jämförelsevis har det varit viss skillnad i strukturen på samtalet och antalet följdfrågor som ställt under intervjuerna på engelska vilket har resulterat i att det insamlade data från dessa tre intervjuer eventuellt blivit tunnare. Denna risk tog vi i beaktning innan intervjuerna genomfördes. Vad vi fann som värdefullt under intervjuerna på engelska var att svaren blev kortare, men av mer relevant och koncentrerad karaktär trots att engelskan försvårade flyt i samtalet. Viss information vi delgavs under intervjuerna på svenska tenderade att hamna utanför kärnämnet.

Vidare kan validiteten ha påverkats av att informanterna kan ha känt sig obekväma att delge information som berör deras närmaste chef. Trots att vi informerade samtliga om att informanten förblir anonym under studiens gång, kan detta ändå förbli ett hinder för informanterna och att viss information således utelämnas.

#### 4.9 Kritisk metodreflektion

Ett kritiskt ställningstagande vi har förhållit oss till under processens gång är att det finns en möjlighet att vårt resultat kan ha påverkats av urvalet av informanter, då dessa har blivit tilldelade oss från organisationen. Kriterierna vi utgått från är att personerna i fråga skall ha blivit anställda till företaget det senaste året, och att vi önskar intervjua två från varje enhet (en yrkesarbetare och en tjänsteman). Därefter har vi inte haft något inflytande över urvalsprocessen. Därför kan vi inte avgöra om informanterna har blivit slumpmässigt tilldelade oss, eller om det har funnits bakomliggande orsak till varför dessa informanter valdes ut av lokal HR-chef. Informanterna ställde upp på intervjutillfällena på ordinarie arbetstid och uppmuntrades av HR att ställa upp. Trots att intervjun var frivillig har den eventuellt inte upplevts frivillig, då den är utförd under betald arbetstid.

Syftet med studien var att primärt studera de anställdas subjektiva upplevelse av sin introduktionsfas. Spridning gällande kön, befattning eller avdelningstillhörighet blev sekundärt. Vad gäller ålder och tidigare arbetslivserfarenhet kan risken bli att dessa påverkade resultatet något - om detta är första jobbet eller om informanten arbetat med liknande uppgifter tidigare. Upplevelsen av att vara ny på arbetet och i sin roll kan därmed skiljas åt beroende på tidigare erfarenhet och ålder - detta är dock inget som undersökts.

Då syftet är att utifrån de nyanställdas upplevelser förstå introduktionsprocessen inom organisationen har vi begränsat urvalet av informanter till de som blivit anställda det senaste året. Vi befarade att det kunde bli stor skillnad i utfallet om vi hade valt att intervjua personer anställda när som helst, då det riskerar att information och upplevelser blivit bortglömda eller modifierade sedan deras introduktionsfas genomfördes. Det fanns även en risk att introduktionsprocessen ändrats i utformning under de senaste åren.

Fyra av intervjuerna är genomförda via telefonsamtal. Metoden resulterade inte i märkbara skillnader från de personliga intervjuerna. Eventuellt var det till informanternas fördel att undvika den personliga närheten som Bryman (2011) beskriver som ett eventuellt hinder vid känsliga frågor. Bryman och Bell (2014) framhäver däremot att en intervju via telefonsamtal förhindrar tillgången till informantens kroppsspråk, något författarna betonar som negativt. Enligt Jacobsen (2002) kan det däremot ses som en fördel, då de som intervjuar inte har möjlighet att påverka informanterna med sitt eget kroppsspråk och således minimera risken att styra intervjun.



## 5. Resultat och analys

I detta avsnitt presenteras och analyseras resultatet av de åtta genomförda intervjuerna.

Avsnittet är uppdelat efter sex teman: 1) Feedback, 2) Introduktion till kollegor och team, 3) Struktur, 4) Skriftlig och muntlig information, 5) Mentor och 6) Krav. Teman presenteras och analyseras löpande med stöd i citat hämtade ur insamlad data. Dessa teman har via tematisk analys utkristalliserats som de mest centrala i informanternas upplevelser av sin introduktion.

### 5.1 Feedback

Efter tematisk analys av insamlad data framkommer att feedbacken under introduktionen har varierat. Yrkesarbetarnas upplevelse av feedback på arbetsinsats är att den delas ut i samband med att man har gjort något dåligt, eller att den inte delas ut alls. Tjänstemännen har nästan uteslutande varit nöjda med den feedback de fått under introduktionen. Överlag läser vi ur deras utsagor att återkopplingen på deras progression var en viktig signal att vara på rätt spår:

Ja, jag har fått ifrån HR-chefen och min chef faktiskt så... sen har jag haft lite andra olika kontakter ute som har sagt "åh, det känns som att du verkligen vill" och så... så jag måste säga att jag har fått bra feedback från de som jag har pratat med. och även från ledningsgruppen då, vilket är bra, så det kan jag inte klaga på. Det var väldigt skönt, jag hade suttit här i två månader och trott "jag kommer ingenstans" men så är det någon som säger "men herregud det har hänt massor", för det ser man inte själv. Vissa säger att "det var jättebra att vi fick ut de papprena, det hade vi ingen aning om". Det är jättevärdefullt, man blir jätteglad av att få lite positiv feedback, det känns bra.

(Tjänsteman)

Det framgår att feedback har varit av stort värde, i syfte att få en uppfattning om att man är på rätt spår i sitt arbete. Det kan annars vara svårt att veta vad som förväntas av en som nyanställd, om man inte får höra det och ännu värre att inte kunna se sin egen utveckling över tid ("jag kommer ingenstans"). Man vanligtvis saknar referensramar som kan tillämpas inom organisationen i termer av vad som anses som en bra insats och ett gott arbete. Att få höra att arbetsprestationerna är uppskattade och värdefulla bidrar således till en bättre psykosocial arbetsmiljö, där den upplevda nivån av stress, ångslan och oro sänks. Det framgår att hen kan

andas ut och känna glädje (“det känns bra”), vilket förstärker känslan av att även tidigare erfarenheter tas tillvara på den nya arbetsplatsen:

Att man tar hand om varandra så... ehm... ah... att det finns dem som lyssnar och ger feedback. Det är viktigt för mig som ny. Jag har ju med mig mitt arbetssätt från mitt gamla jobb, så ska man in här. Två ställen är ju inte riktigt lika.

(Tjänsteman)

Att feedback bekräftar att man som nyanställd är på rätt väg stärks vidare av ovanstående citat. Informanten uttrycker önskan och uppskattning för ett tillåtande klimat (“att det finns dem som lyssnar och ger feedback. Det är viktigt för mig som ny”) och att feedback agerar ett viktigt verktyg av att kunna bli en del av den nya organisationen, utan att behöva göra avkall på sina tidigare erfarenheter från tidigare arbetsplats. En öppen dialog med chef eller kollega i en omsorgsriktad anda (“ta hand om varandra”) blir därmed avgörande i arbetet att socialiseras in i såväl tjänst som organisation. En avstämning ger vägledning till den nyanställde att fortsätta i en viss riktning. Här sammankopplas även att ta hand om varandra på arbetsplatsen med att ge feedback. På så vis används feedback som ett verktyg att bekräfta varandra inom organisationen och därmed förenklas socialisationsprocessen till organisationen av respondenternas utsagor att döma.

## 5.2 Introduktion till kollegor och team

Av empirin går att utläsa att yrkesarbetare haft positiva upplevelser av att komma som ny till teamet. Yrkesarbetarna har i samband med sina första dagar fått en rundvandring på enheten där de har hälsat på kollegor. Stämningen har de upplevt som välkomnande och det sociala klimatet som öppet:

Det blir man bara [en del av teamet], det börjar med först att man kommer in och hälsar på alla. Sen oftast börjar man prata med den personen man står med först. Eh, ah... sen går man lite runt. Sen har vi rasterna, frukostrasterna och så. Om nån skulle sätta sig vid ett annat bord, vi bjuder “kom sätt dig med oss”.

(Yrkesarbetare)

Det gick riktigt bra, riktigt bra, väldigt snabbt för att jag kände några av de anställda. De andra var nyfikna på vem jag var och vad jag skulle göra här. Och de tog in mig och visade mig runt och ställde frågor så jag inte kände mig ensam.

(Yrkesarbetare)

Att få en formell introduktion till nya arbetskamrater och team illustreras ovan som att resultera i positiva upplevelser som nyanställd. Detta i form av att minimera risken att den nyanställda känner sig utanför ("så jag inte kände mig ensam"). Det går ut på att bli en del av gemenskapen, vilket utgör en stor del av arbetstrivseln inför en arbetssituation. Yrkesarbetarna har fått en mer naturlig ingång till den sociala gemenskapen, genom att de från första anställningsdagen blir tilldelad en handledare som guidar och svarar på frågor under det skiftet. Denna person är oftast den som blir naturlig att vända sig till. Den strukturella karaktären av arbetet i produktion bidrar till att det blir lättare att skapa social gemenskap ("Sen har vi rasterna, frukostrasterna och så"). Under ett skiftarbete arbetar de tillsammans på samma plats, tar gemensamma fika- och lunchraster och arbetar mot samma mål för dagen. Dessutom är teamledare eller avdelningschef alltid närvarande. Denna struktur bäddar för en mer lättillgänglig social samvaro i vilken det är tacksamt att vara ny.

I kontrast till en formell introduktion till kollegor visar empirin på en motsatt upplevelse bland tjänstemännen, där avsaknaden av introduktion till kollegor har påverkat möjligheten att komma in i den sociala gemenskapen. Det framgår att en förutsättning för en introduktion till sina nya kollegor är att de flesta på arbetsplatsen är fysiskt närvarande:

Men de som sitter uppe på kontorsplatserna, de är ofta ute och springer och gör saker. Jag har hälsat på dem, och pratat lite grann - över skrivbordet sådär. Men eh... Jag tror det gick tre veckor innan jag hade avdelningsmötet och då har jag varit här i tre veckor och inte träffat alla på min avdelning ens en gång. Jag tror det hade varit bra om man hade träffats ganska tidigt och presenterat sig, då hade det fallit sig lättare att "ska du med och kaka". När jag kom, så gick vi runt här uppe på kontoret. Det är inte många som sitter på sina platser. Jag har fyra som sitter bakom mig, fem stycken. Då var det en tjej som jag hälsade på som var på plats. De andra liksom, man säger hejhej, men man vet ingenting så...

(Tjänsteman)

Strukturen på arbetet för tjänstemännen i organisationen försvårar därmed för den nyanställda att naturligt komma in i samvaron ("jag varit här i tre veckor och inte träffat alla på min avdelning ens en gång"). Ur empirin går att tolka att tjänstemän upplevde svårigheter att komma som ny in i gemenskapen vilket kan vara till följd av att formell introduktion till kollegor eller team inte alltid förekom. Att inte gå en rundgång och hälsa på alla kollegor har resulterat i ett utanförskap. Det gör det svårt för den nyanställda att våga ta första kontakten och på så vis knyta band till nya arbetskamrater. Det sociala stödet uteblir och arbetssituationen kan därmed kännas mer utsatt, vilket troligtvis påverkar arbetstrivseln till det negativa. Det går att utläsa att det finns en uppgivenhet rörande det sociala sammanhanget och att en ordentlig introduktion i ett tidigt stadie hade gynnat ingången i gemenskapen ("då hade det fallit sig lättare att 'ska du med och kaka' "). Nu har det sociala ansvaret hamnat på individen snarare än på organisationen i att söka kontakt med team och andra avdelningar, där stämningen dessutom inte upplevs som välkomnande:

Folk är svåra att komma in på livet, känns det som. Det är inte så "vill du följa med och kaka lunch? Nu går vi på lunch". Aldrig någon som har ställt den frågan. Man får komma med sin matlåda och fundera på vem ska jag sätta mig hos, liksom. Första veckorna satt jag ofta själv, då hade man också mycket att bearbeta i skallen också. Men sen börjar man ju lära känna folk också, nu skulle man kunna gå och sätta sig var som helst. Men det kan jag känna lite grann, att man kände sig lite off. [...] här kan folk resa sig upp så går de ut och äter och frågar inte om man vill följa med. såna där saker. Man borde ha lite mer... ah... men jag vet inte.

(Tjänsteman)

Kulturen på avdelningen påverkar den nyanställdes upplevelse av att vara ny på arbetsplatsen. Detta blir möjligtvis en konsekvens av att inte genomgå en formell introduktion till avdelning, team och kollegor, vilket påverkar den nyanställda. Ett uppenbart missnöje går att utläsa från ovanstående citat, vilket kan resultera i en risk att den upplevda arbetstrivseln blir lidande ("man kände sig lite off"). En tjänsteman betonar introduktionen till kollegor som en viktig del av att komma som ny:

Nä men jag tycker väl att välkomnandet, att man känner sig väldigt välkommen har fungerat bra. Alltså att man känner sig behövd, att man är välkommen. Ehm, och att. Nä

men alltså hela attityden på företaget är välkomnande tycker jag. Och det ska dom försöka behålla, det, det positivt tycker jag.

(Tjänsteman)

Denna skildring poängterar att vikten av en inplanerad introduktion till kollegor och team resulterar i att den nyanställda känner sig efterfrågad ("Man känner sig behövd"). Att känna sig behövd är en viktig dimension av arbetstrivsel, som skapar känsla av samhörighet och trygghet. Introduktionen varierar mellan tjänstemännen och på vissa kontor är stämningen präglad av gemenskap och ett öppet klimat. På andra kontor kan man tolka att det råder en mer individualistisk atmosfär. Den nyanställdes introduktion in till den sociala gemenskapen påverkas beroende på rådande kultur ("Nä men alltså hela attityden på företaget är välkomnande tycker jag").

### 5.3 Struktur

Introduktionens struktur har varierat i organisationen, och en tudelning vad gäller upplevelsorna om upplägget av introduktionen går att utläsa i det insamlade data. Det går att tolka att det föreligger strukturella skillnader mellan tjänstemännens och yrkesarbetarnas upplägg av introduktionen.

Yrkesarbetarna har en mer praktisk introduktion, där strukturen främst grundas på introduktion till kollegor och arbetsuppgifter. Introduktionen till arbetsuppgifterna är systematiskt upplagda, där fokus är inställt på att lära sig arbetsstationerna:

Först och främst fick jag läsa alla arbetsinstallationer, ehm... och om vi backar lite tillbaka såklart fick jag hälsa på alla och gå en rundvandring här på fabriken. Visst, lite snurrigt blir det i början. Så fick jag stå en heldag på den här stationen då med en kollega till mig, fick jag lära mig denna stationen, och så fortsatte det. Vidare station för station typ varje dag.

(Yrkesarbetare)

Tjänstemännens introduktion byggs till stor del på att lära sina ansvarsområden och kontaktytor, vilka inte är lika standardiserade som för yrkesarbetarna vilket skapar en skillnad i introduktionens utformande yrkesgrupper emellan. Resultatet blir varierande upplevelser av hur tydlig introduktionen varit. Informanter, vars introduktionsfas varit mer ostrukturerad, har uttryckligen önskat ett tydligare upplägg för att få bättre överblick, medan de vars introduktion varit strukturerad har uttryckt att det varit underlättande:

Men eh, jag tyckte det var ganska bra upplagt för jag behövde inte tänka så mycket, jag behövde bara ta kontakt med de här personerna och följa med och lära mig, så att det var bra uppstyrt.

(Tjänsteman)

Tydlig struktur under introduktionen har generellt upplevts som tacksamt av informanterna. Det ses som positivt att på förhand veta att möten med berörda parter är inbokade och att dagarna är planerade med olika aktiviteter. Det har bidragit med en trygghet ("jag behövde inte tänka så mycket"), som i sin tur bidrar till en höjd nivå av arbetstrivsel. En mindre strukturerad introduktion har upplevts som ett hastverk enligt nedanstående citat, där en strukturerad introduktion går att utläsa som ett drömscenario. Detta då de första två veckorna skulle kunna vara överskådliga i kontrast till hur introduktionen faktiskt var:

Det var väl lite mer. Det kom en bokning, har du tid då liksom? Kan du träffas då? Ehm, så vi fick introduktion, av, ehm av, [xx] då. Men då blev det en halvtimmes genomgång där då. Vid ett senare tillfälle, och lite sådär. Ehm, av olika skäl såklart. Men om man ska, om man skulle gjort det, som sagt, ett drömscenario hade ju vart att det fanns ett körande [schema] liksom som, som man fick första dan man kom. Att så här kommer dina första två veckor till att se ut.

(Tjänsteman)

Här skönjas ett missnöje angående introduktionen, men att informanten sen försöker släta över med att förutsättningarna inte varit de rätta ("Ehm, av olika skäl såklart"). Det kan bli svårt att på ett naturligt sätt komma in i sin nya arbetssituation med tillhörande kontaktytor utan en bra struktur. Det finns då en risk att oro och ångslan uppstår hos den nyanställda, till följd av att den första tiden i en ny miljö inte är överskådlig. En på förhand planerad introduktion visar på

att den nyanställde är väntad och efterlängtd av organisationen. Att vara efterlängtd förhöjer känslan av att vara välkommen och behövd på sitt nya arbete, vilket kan komma att påverka arbetstrivselsn till det bättre. I ovanstående citat framgår att introduktionen har varit strukturlös (“ ‘har du tid då liksom?’ ”), vilket påverkar den nyanställdes upplevelse av att vara ny på arbetet till det sämre.

## 5.4 Skriftlig och muntlig information

Vad berör vilken muntlig och skriftlig information som de nyanställda har fått innan sin första arbetsdag, förekommer det en distinkt skillnad mellan yrkesarbetare och tjänstemän. Tjänstemännen upplever att de har fått bra med information, framförallt den muntliga. Yrkesarbetarna uttrycker att informationen de fått innan sin första arbetsdag har varit bristfällig:

Faktiskt inte, för att jag visste inte vad de gjorde här exakt, det jag fick för mig från arbetsgivaren så sa dom till mig att ehm... Jag kommer polera detaljer och i mitt huvud så tänkte jag att man polerar en färdig bil asså som vi gör med stora maskiner och så... Men nä, det var mindre detaljer som man fick göra... Det var det jag trodde från hela början. Misstolkning kanske bara...

(Yrkesarbetare)

Det kan vara svårt att utan erfarenhet veta hur arbetet fungerar, vilket gör att de nyanställda inte vet vad arbetet innebär innan man skriver på anställningskontrakt om informationen inte har framgått tillräckligt. Av ovanstående citat går att tolka att informationen kring arbetsuppgifter innan första arbetsdagen har varit bristfällig för yrkesarbetarna. Informanten försöker släta över det som en misstolkning, då hen inte har förstått vad arbetsuppgifterna innebär (“misstolkning kanske bara”). Detta indikerar att informanten delvis själv upplever sig bära ansvaret för att informationen från organisationen inte varit tillräcklig. Bristande information har i detta fall resulterat i att förväntningarna på arbetet inte stämt överens med verkligheten, vilket orsakat den nyanställde stress och risken att påverka arbetstrivselsn negativt. Det framgår att informationen om arbetsuppgifterna har kommunicerats muntligt (“så sa dom till mig att ehm... Jag kommer polera detaljer”). En skriftlig arbetsbeskrivning hade troligtvis reducerat risken att den nyanställde upplever förvirring rörande arbetsuppgifterna och därmed en lägre nivå av oro.

Vidare förklaras i nedanstående citat att informationen om organisationen som framkommit under intervjun har upplevts som förskönande:

[...] För det var inte alls det företaget som de hade presenterat för mig i intervjun. När vi gick runt och tittade så såg allt jättebra ut eh... Och allting var guld och gröna skogar och sen när jag kom in så började jag lyfta lite på lite lock här och där så inser man att mm.. Det brister ganska mycket. Det har varit en väldigt, väldigt intensiv period de här första månaderna kan jag säga.

(Tjänsteman)

Det framgår att intensiteten som uppstått under första tiden på arbetet har varit kopplad till informationen informanten fick under sin intervju, och att denna inte var överensstämmande ("det brister ganska mycket"). Detta har resulterat i förhöjda nivåer av upplevd stress och oro över arbetssituationen. Vidare har det orsakat att arbetstrivselen varit låg under den första tiden, då förväntningarna inte stämde överens med utfallet och att arbetsbelastningen varit högre än väntat (det har varit en väldigt, väldigt intensiv period"). Det går att tolka att insikten om de verkliga förhållandena har orsakat besvikelse inför arbetet, och en övermäktighet inför uppgifterna. Skriftlig information om organisationen har efterfrågats explicit av tjänstemännen, då de flesta inte hade någon förkunskap om organisationen:

Vi har en interntidning här som heter [titel]. Asså, när man har skrivit på papprena skulle man kunna få den som en liten start, att bekanta sig med företaget. Det skulle jag kunna tänka mig. Eh, nu satte jag mig och läste igenom alla när jag kom hit då, men det kunde ju varit... bra.

(Tjänsteman)

Att få tillgång till företagets interna tidning lyftes fram som ett sätt att lära känna företaget, vilket uppgavs som positivt ("att bekanta sig med företaget."). Gemensamt för tjänstemännen var att de upplevde att det fick mycket information de första dagarna:

Allt var väldigt tydligt och jag fick ett gott intryck från början för att jag fick bra uppdateringar från HR när jag hade mitt första möte här med HR och min chef i april eller mars, och ehm, så allt var rätt tydligt. Ehm, [...] jag kan säga att innan jag hade



några frågor om till exempel min första arbetsdag så hade HR redan kontaktat mig och uppdaterat mig.

(Tjänsteman)

Att förse den nyanställde med information innan första arbetsdagen fungerar som en avstämmande funktion till både individens och organisationens fördel ("jag fick ett gott intryck"). Tjänstemännen upplevde att informationen de fått innan, under och efter första perioden varit tillräcklig. Tolkningen vi gör att detta stillar den nyanställdes behov av avstämning och kontroll på vad som kommer att ske ("jag kan säga att innan jag hade några frågor om till exempel min första arbetsdag så hade HR redan kontaktat mig och uppdaterat mig").

## 5.5 Mentor

Det framgår ur den samlade empirin att samtliga yrkesarbetare har upplevt att de haft en eller flera kontaktpersoner eller mentor att tillgå under sin tid som nyanställda, och att det förekom ett klimat som tillät dem att ställa frågor till vem som helst. Bland tjänstemännen var det tudelat vid frågan om de upplevde att de visste vem de hade att vända sig till första tiden på arbetet.

Bland yrkesarbetarna har en mer naturlig relation till en mentor förekommit, då arbetet är av praktisk natur som förutsätter att någon instruerar i de olika arbetsstationerna. En mentor har därmed funnits till hands:

Det var bra att man fick liksom gå bredvid ett, asså ändå ett bra tag för att det skulle inte va jättekonstigt om de bara slängde in en, nu är du [yrkestitel] och nu var det bra med det. Så att det var ändå bra att man fick dom här veckorna på sig att verkligen gå bredvid och så.

(Yrkesarbetare)

En mentor att vända sig till vid frågor och vägledning i arbetet har reducerat den nyanställdes ängslan inför första tiden på jobbet. En mentor förstärker den nyanställdes förutsättningar att landa i den nya organisationen genom att reducera oros känslor. Oron minskar genom att mentorn svarar på frågor den nyanställde annars hade dragit sig för att ställa - eller inte visste

vem hen skulle ställa dem till. Det framgår därutöver att det inte är en självklarhet att få denna möjlighet ("det skulle inte va jättekonstigt om de bara slängde in en"), men att en bredvidgång och mentor har förhöjt den positiva upplevelsen av introduktionen och därmed förhöjt arbetstrivsln.

Jag fick väldigt mycket stöd, det var framför allt väldigt stort tålamod med alla mina dumma frågor, så atteh... det tycker jag. Jag kände inte alls så att jag tvekade på att fråga och söka information. Det... det va väldigt enkelt, väldigt öppet.

(Tjänsteman)

Det framgår att det finns ett öppet klimat vad gäller frågor som tjänstemannen har, detta resulterat i positiva upplevelser av att vara ny i en arbetssituation ("det va väldigt enkelt, väldigt öppet"). Det har alltid funnits en person att fråga, vare sig det är chef eller medarbetare, men att det inte alltid har varit tydligt vem man ska fråga. Trots att det inte har varit en enda specifik person, och frågorna har inte avvisats utan besvarats ("stort tålamod med alla mina dumma frågor").

Gemensamt för tjänstemännen har varit att de inte har blivit tilldelade en mentor, utan själva fått uppsöka sina kontaktytor. Vanligt förekommande har varit att vända sig till närmaste chef, kollega eller HR, trots att de officiellt inte är utsedda till mentor:

[...] Såna saker man funderar på; hur ska det bli och vilken sorts människor är det man möter och så .. i övrigt kände jag jobbet, kände jag väl egentligen inte nån.. något sådär. Jag har jobbat med det här i många år så det är bara nya förutsättningar när man kommer till ett nytt ställe. Sen visste jag också att jag skulle få en ny chef, det kommunicerade man ganska tidigt [...] Jag bollade mycket med HR-chefen. (Tjänsteman)

Osäkerheten och tvekandet som framkommer i ovanstående citat ("man möter och så.../kände jag väl egentligen inte nån... något sådär") går att tolka som att utebliven information om arbetssituationen, i kombination med att inte veta vem man kan vända sig till, resulterar i en nervositet och en otydlighet gällande vem man kan vända sig till. Det går att tolka att det inte kommunicerats tydligt vem som är kontaktperson eller mentor, vilket gör att tjänstemännen istället vänt sig till HR-funktionen med frågor. En kontaktperson eller mentor i form av närmsta chef eller kollega hade därmed resulterat i att den nyanställda kunde socialiseras in i sin

arbetsroll med tillhörande kontaktytor. Att vända sig till HR kan tolkas som att det sociala nätverket är för otydligt för att veta vem man ska vända sig till.

## 5.6 Krav

Det framgår ur empirin att samtliga informanter upplever att kraven de upplevde under introduktionen har varit rimliga.

Kraven har väl varit att jag ska ligga på en viss nivå, min kunskap ska vara på en viss nivå. Det är därför jag är anställd för det jag är anställd till. Eh. Men i övrigt så kan man inte ställa så mycket krav på nån som precis har kommit, att man ska veta allting. Självklart ställs det ju vissa krav. Och det ska det ju göra. Tycker jag... Sen får det inte vara orimliga krav. Men... men rimliga krav tycker jag är helt okej.

(Tjänsteman)

Inom vissa yrkeskategorier bland tjänstemännen upplevdes att krav var ställda, men att dessa upplevdes som rättvisa då det låg i linje med tjänstens ansvar ("kraven har väl varit att jag ska ligga på en viss nivå"). Det fanns utrymme för de nyanställda att göra fel och ställa frågor, och genomgående var de första veckorna relativt kravlösa från organisationens håll ("Men i övrigt så kan man inte ställa så mycket krav på nån som precis har kommit, att man ska veta allting."). De krav som ställdes var mer av social karaktär än att man skulle prestera i sin yrkesroll:

Eh, ja kraven på mig ifrån företaget har varit nog ganska rimliga. Det är nog snarare jag själv som sätter lite för höga krav på mig själv. Men eh, det är rimliga krav på mig, jag fick bra tid att komma in i det och känna mig för. Mycket stöd från övrig organisation.

(Tjänsteman)

Samtidigt som upplevelsen av att kraven inte var övermäktiga påpekas att kraven de första veckorna snarare kom inifrån än utifrån ("det är nog snarare jag själv som sätter lite för höga krav på mig själv"). Dessa krav har dock inte orsakat problem, då stöd från organisationen förekommit ("mycket stöd från övrig organisation"). Det går att utläsa att organisationen har gett informanterna en rimlig start med möjlighet att landa och komma in i sin nya roll ("jag fick

bra tid att komma in i det och känna mig för”), något som minskar känslan av stress, ängslan och oro och resulterar i högre upplevd arbetstrivsel.

## 5.7 Sammanfattning av resultat och analys

I empirin kan en skillnad i de nyanställdas upplevelse av introduktionsfasen skönjas, främst kopplat till vilken typ av yrkesgrupp det rör sig om. Tjänstemännen och yrkesarbetarna har fått olika typer av introduktioner till arbetet. Yrkesarbetarnas introduktion har varit mer standardiserad och för direkt tillämpning i verksamheten. Generellt går att utläsa en mer enhetlig tillfredsställelse bland yrkesarbetarnas upplevelse av introduktionen än bland tjänstemännen. Tjänstemännens upplevelse av introduktionen har varit desto mer varierande, där fokus under deras introduktion legat på skiftande moment.

## 6. Diskussion och slutsatser

I detta avsnitt framförs en diskussion och slutsatser dras baserade på studiens resultat. Inledningsvis återkopplas studiens syfte och frågeställningar, vilka därpå besvaras. Avsnittet avslutas med förslag till vidare forskning.

### 6.1 Diskussion

Syftet med studien är att utifrån nyanställda tjänstemän och yrkesarbetsares perspektiv få kunskap om introduktionsprocessen. Därutöver ämnar studien identifiera vad i en introduktionsprocess som påverkar arbetstrivseln, enligt de nyanställda i olika yrkeskategorier. Frågeställningarna som ämnar besvara syftet är: Hur upplever nyanställda i två yrkeskategorier introduktionsfasen på organisationen? Vad i organisationens introduktionsprocess främjar och förhindrar nyanställdas arbetstrivsel, enligt deras erfarenheter?

Studiens resultat har visat skillnad i upplevelsen av introduktionsprocessen mellan yrkesarbetare och tjänstemän. Tidigare forskning framhäver att introduktionen varierar mellan yrkeskategorier (Bauer, 2010) i enlighet med studiens resultat. Yrkesarbetarna har generellt varit nöjda med sin introduktion och dess struktur, medan tjänstemännens upplevelser av introduktionen har varit tudelade. Introduktionen är viktigt för att säkerställa ett långvarigt samarbete mellan organisation och anställd, och lägger grund för nästa steg i medarbetarens livscykel, vilket är I-fasen. Om In-fasen är bristande riskerar I-fasen att förkortas. Genom att ha blivit tilldelad en handledare under sin första period på arbetet har yrkesarbetarna socialiserats in i arbetet och teamet på ett naturligt sätt, då haft någon som svarar på frågor och vägleder både praktiskt och mentalt. Introduktion till kollegor och team har därmed upplevts som bra och atmosfären som välkomnande. Yrkesarbetarna har däremot upplevt en brist på skriftlig information, framför allt inför första arbetsdagen. Yrkesarbetarna upplever också att feedbacken har varit bristande och när den förekommer har det oftast varit när de gjort fel.

Tjänstemännen upplever att informationen de fått har varit tillfredsställande, såväl muntlig och skriftlig, med något undantag. Tjänstemännen upplever av att komma som ny in i en social gemenskap har varit blandad. Främst beror det på huruvida de mottagit en formell introduktion

till kollegor och team eller ej, eller om de behövt genomföra det i egen regi. Tjänstemännen upplever att feedbacken har varit bra under introduktionen, både från kollegor och chef.

Strukturella skillnader ligger till grund för hur upplevelserna har skiljt sig åt mellan yrkesgrupperna, där arbetets kontext verkar spela stor roll i implementeringen och utformandet av introduktionsprocessen. Yrkesarbetarnas introduktion har varit av mer praktisk karaktär, där introduktion till arbetsuppgifter och team har varit standardiserat, i jämförelse med tjänstemännens som varit anpassad efter tjänst. Yrkesarbetarnas introduktion har varit systematiskt uppbyggd runt att lära sig arbetsstationer och lära känna kollegor. Strukturen på yrkesarbetarnas dagliga arbete har därmed tillåtit introduktionen att bli en ingång till arbetsuppgifter och den sociala gemenskapen vilket är viktigt för att öka arbetstrivsel (Saks, 1996). Därutöver har yrkesarbetarna blivit handledda av en eller flera mentorer under arbetets första tid. Mentorn och strukturen på arbetet har främjat en naturlig socialisation in i organisationen, där arbetstrivseln har gynnats. En stor del av resultatet rörande yrkesarbetarnas arbetstrivsel har varit kopplat till naturlig kontakt med kollegor och mentor. Yrkesarbetarna arbetar i team, och tillgången till deras team har förhöjt arbetstrivseln som ett resultat av att från dag ett bli en del av en grupp och tillsammans arbeta mot uppsatta mål. Att förkorta övergången från outsider till insider är viktigt för nyanställda, och den sociala gemenskapen och ingången i denna genom en strukturerad introduktionsprocess har lett till en högre arbetstrivsel hos yrkesarbetarna. Att bli en del av gruppen underlättar att ta till sig organisationens normer och värderingar (Klein med fl., 2015), vilket ökar produktivitet och motivation.

Vad som däremot har förhindrat arbetstrivseln hos yrkesarbetarna har varit bristen på information i samband med anställning. Bristen på information har orsakat viss förvirring och stress, då förväntningarna inte har varit överensstämmande med verkligheten. Det är därför viktigt med en proaktiv socialisation som består bland annat av att förse den nyanställde med skriftlig information som blir en resurs för den nyanställde att luta sig mot innan första arbetsdagen (Klein med fl., 2015). Yrkesarbetarna upplever att de mer eller mindre blivit placerade på golvet och förväntats börja arbeta direkt. De upplever att mer skriftlig och muntlig information om organisationen samt dess mål och vision hade underlättat övergången och förhöjt arbetstrivseln genom att reducera stressen till följd av bristande information. Det är viktigt att alla nyanställda får en inblick i hur organisationen ser ut och är uppbyggd för att kunna bidra till organisationens mål (Cirilo & Kleiner, 2003).

I tjänstemännens fall har den självständiga rollen i arbetet till viss del försvårat ingången i den sociala gemenskapen och därmed påverkat arbetstrivsels negativt. Resultatet visar att introduktionen till kollegor och team inte har prioriterats lika högt som hos yrkesarbetarna. Tjänstemännen har varit kluvna vid frågan om de vetat vem de hade att vända sig till, då mentor inte har tilldelats någon. Det behöver inte vara ett problem att kollegorna får ta rollen som stöd under introduktionen, då det kan upplevas mer avslappnat att ställa frågor till någon som inte är överordnad (Graybill med fl., 2013). Det viktigaste är att den nyanställde får en direktkontakt med något som har erfarenhet av organisationens struktur och kultur att vända sig till (Cirilo & Kleiner, 2003).

Socialisation är en av de viktigaste delarna av en introduktionsprocess för att öka arbetstrivsels och där *Inform*, *Welcome* och *Guide* är tre centrala riktlinjer (Klein med fl., 2015). Resultatet visar att informationen till de nyanställda har varit varierad och där den upplevdes som bristfällig så kunde den påverka arbetstrivsels negativt i linje med Louis med fl. (1985). Organisationen behöver se över hur informationen går ut till de nyanställda kommuniceras både skriftligt och muntligt och använda sig av en enhetlig mall för hela företaget. Välkommandet har i de flesta fall varit bra för de nyanställda där en rundgång på avdelningen för att hälsa på kollegor har varit standard. Det var stor skillnad mellan yrkesarbetare och tjänstemän gällande en guide eller mentor ur informanternas utsagor att döma. Eftersom mentorn är en av de viktigaste komponenterna för att lyckas med introduktionsprocessen enligt Klein med fl. (2015), borde organisationen utöka användandet av mentorer till att gälla även tjänstemännen. Det faktum att yrkesarbetarna har fått en mentor tilldelad men inte tjänstemännen stärks av tidigare forskning, då det enligt Klein med fl. (2015) är vanligare med mentorskap inom vissa positioner än andra. Det faller sig mer naturligt att ett arbete av den karaktär som förekommer i produktion för yrkesarbetare kräver en handledare som vägleder och instruerar. Denna ingång till organisationen och yrket har agerat betryggande för yrkesarbetarna, som upplever att de alltid haft en mentor eller handledare närvarande som kan svara på frågor och guida i arbetet. Yrkesarbetarna har således upplevt det sociala stödet som tillräckligt för att känna att de kan hantera kraven i arbetet, som således förhöjt arbetstrivsels. Det finns det andra fördelar med en mentor, som till exempel en förebild och ett stöd (Cirilo & Kleiner, 2003) som även hade gynnat tjänstemännen och deras ingång till den nya arbetssituationen och upplevelsen av introduktionen.

Enligt krav-kontroll-stödmodellen kan låg kontroll i arbetet bidra till stress och lägre arbetstrivsel (Karasek & Theorell, 1990). Vad som däremot framkommit i resultatet är att det gemensamt hos samtliga informanter har efterfrågats låg kontroll under sin introduktion, då de önskat en överskådlig och strukturerad introduktion där det egna inflytandet och kontrollen över arbetssituationen är lågt. De upplever följaktligen att låg kontroll har bidragit till en högre arbetstrivsel under introduktionen, då de själva inte behövt agera koordinator och ansvara för sin första tid som ny på arbetet. Den uppstyra aspekten av introduktionen har sålunda bidragit till högre arbetstrivsel ur medarbetarnas perspektiv. De som upplevt sin introduktion som ostrukturerad har uttryckligen önskat mer struktur, och bristen på struktur stundtals resulterat i stress och oro.

## 6.2 Slutsatser

En skillnad i upplevelser av introduktionen har varit tydlig mellan tjänstemän och yrkesarbetare. Organisationen behöver ta en aktiv roll i att förebygga att det sociala ansvaret uteslutande hamnar på den nyanställda, främst i introduktionen för tjänstemän genom att implementera en gedigen och strukturerad social introduktion. Denna underlättar socialisationen in i organisationen, teamet och in i rollen vilket förhöjer arbetstrivseln. Att få en grundlig introduktion till arbetsuppgifter och arbetskamrater har möjligheten att påverka hur länge den anställda stannar inom företaget, vilket gör att en genomtänkt introduktion har möjlighet att påverka medarbetarens livscykel inom organisationen. Arbetstrivseln påverkas stort av introduktionens utformande och vad som prioriteras under introduktionen. Genomgående upplever informanterna att god struktur och introduktion till kollegor är vad som bidrar till förhöjd arbetstrivsel.

De upplevda låga kraven och den låga kontrollen kombinerat med högt socialt stöd främjar de nyanställdas arbetstrivsel under introduktionsprocessen. Enligt resultatet upplevs det sociala stödet under introduktionen som högt, främst hos yrkesarbetare. Detta resulterar i att den upplevda stressen under introduktionen varit låg. Vad som är viktigt att ta med sig från denna studie är att det sociala stödet är avgörande i huruvida en introduktionsprocess upplevs som lyckad eller mindre lyckad. Tillgång till mentor har förhöjt arbetstrivseln, vilket indikerar var organisations ansvar i att förse en nyanställd med tillräckligt socialt stöd för att effektivisera



och förbättra introduktionsprocessen. Det sociala ansvaret bör inte placeras på enskild individ, då detta riskerar att frammana stress och ängslan inför den nya arbetssituationen. Därutöver bör varje organisation se till vikten av att introduktionen är strukturerad, och undvika att nyanställda behöver planera sin första tid själva.

### 6.3 Förslag till vidare forskning

Det har framgått i studien att introduktionen är viktig av flertalet anledningar. Ett förslag till vidare forskning är att genomföra en komparativ studie mellan två organisationer och därefter undersöka skillnader och likheter dessa emellan. Resultatet kan sedan ligga till grund för *best practice* om introduktionsprocessen, för att ta fram det som passar en organisation bäst. Vidare hade en dokumentanalys av material kopplat till introduktionen som finns tillgängligt på en organisation kunnat genomföras, för att undersöka om intentionerna med introduktionsprocessen stämmer överens med hur den upplevs av de nyanställda.

## 7. Referenslista

- Abrahamsson, L., & Johansson, J. (2013). *One hundred years if Inertia: an exposé of the concept of the psychosocial work environment in Swedish policy and research.* Nordic Journal of Working Life Studies, 3(1), 5–29.
- Arbetsmiljöverket. (2015:4). *Organisatorisk och social arbetsmiljö – Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö samt allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna.* Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverkets hemsida:  
<https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbeta-med-arbetsmiljon/>  
Hämtad 2019-04-16
- Arbetsmiljöverket och Statistiska Centralbyrån (2001). *Negativ stress och ohälsa – inverkan av höga krav, låg egenkontroll och bristande socialt stöd i arbetet.* Stockholm: information om utbildning och arbetsmarknaden: 2001:2
- Ashford, S. J. & Black, J. S. (1996). *Proactivity during organizational entry: The role of desire for control.* Journal of Applied Psychology, 81(2), 199-214
- Bauer, T.N. (2010). *Onboarding New Employees: maximizing success.* Alexandria VA: SHRM Foundation.
- Berryman-Fink, C., & Fink, C.B. (1996). *The Manager's Desk Reference.* New York: Amacom
- Bryman, A. & Bell, E. (2014). *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* (2.2 uppl.) Stockholm: Liber AB
- Bryman, A., & Nilsson, B. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (Upplaga 3 ed.). Stockholm: Liber AB
- Caldwell, C., & Peters, R. (2017). *New Employee Onboarding - Psychological Contracts and Ethical Perspectives.* Journal of Management Development, Vol 37 Issue :1, 27

- Cirilo, R., & Kleiner, B. (2003). *How to orient employees into new positions successfully*. Management Research News, 26(8), 16-26.
- Granberg, O. (2011). *Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Graybill, J., Taesil Hudson Carpenter, M., Offord, J., Piorun, M., & Shaffer, G. (2013). *Employee onboarding: Identification of best practices in ACRL libraries*. Library Management, 34(3), 200-218.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Jeding, K., Hägg, GM., Marklund, S., Nygren, Å., Theorell, T. & Vingård, E. (1999). *Ett friskt arbetsliv. Fysiska och psykosociala orsakssamband samt möjligheter till prevention och tidig rehabilitering*. Arbete och Hälsa, vetenskaplig skriftserie 1999:22. Arbetslivsinstitutet: Stockholm
- Justesen, L., Mik-Meyer, N., & Andersson, S. (2011). *Kvalitativa metoder : Från vetenskapsteori till praktik* (1. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur
- Jönsson, S. (2012). *Psychosocial work environment and prediction of job satisfaction among Swedish registered nurses and physicians – a follow-up study*. Scandinavian Journal of Caring Sciences, 26(2), 236-244.
- Karasek R, Theorell T (1990) *Healthy work: Stress, productivity, and the Re-construction of working life*. New York: Basic books.
- Kindenberg, U., & Wallin, G. (2000). *Den lönsamma balansen: Om alternativ till arbetets förtärande stress*. Arbetslivsinstitutet.
- Klein, H., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-283.

- Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi : Hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden* (2. uppl.). Stockholm: Natur och Kultur
- Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Meister, J. C. (1994). *Corporate Quality Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force*, New York: Irwin.
- Nationalencyklopedin, *socialisation*.  
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/socialisation>  
 Hämtad 2019-05-03
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönqvist, D., & Davidson, B. (2011). *Human Resource Development: Att utveckla medarbetare och organisationer* (1. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Saks, A.M. (1996). *The relationship between the amount helpfulness of entry training and work outcomes*. *Human Relations*, 49(4), 429-451
- Snell, A (2006). *Researching onboarding best practice: using research to connect onboarding processes with employee satisfaction*. *Strategic HR Review*, Vol 5(6), 32-35
- Srimannarayana, M. (2016). *Designing new employee orientation programs an empirical study*. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51(4), 620.
- Theorell, T. (2003). *Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan?* Kunskapssammanställning. Statens folkhälsoinstitut.

## 8. Bilagor

### Bilaga 1 - Underlag för samtycke inför intervju



#### INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

#### Samtyckesformulär

##### *Introduktionsprocessen, en kvalitativ studie*

Härmed ges samtycke till intervju inom ramen för projektet "Introduktionsprocessen Plastal" som genomförs vid Göteborgs Universitet, vårterminen 2019.

Jag, undertecknad, har fått skriftlig och muntlig information om studiens bakgrund och syfte, att deltagandet är helt frivilligt och att jag när som helst kan avbryta deltagandet utan att behöva ange skäl, samt att materialet kommer att avidentifieras/kodas i samband med att det redovisas. Jag har också fått tillfälle att ställa frågor och fått dem besvarade.

---

Ort och datum

---

Namnteckning

Ansvariga för studie och genomförare av intervju:

Vendela Åkerlund, student, Personalvetarprogrammet, GU | [guskerlve@student.gu.se](mailto:guskerlve@student.gu.se)

Martin Westerberg, student, Personalvetarprogrammet, GU | [guswesterma@student.gu.se](mailto:guswesterma@student.gu.se)

---

Institutionen för Sociologi och Arbetsvetenskap  
Sprängkullagatan 25, Box 720, 405 30 Göteborg  
031 786 00 00 | [www.socav.gu.se](http://www.socav.gu.se)

## Bilaga 2 - Intervjuguide på svenska

- Hej, tack för att du vill delta i vår intervju!
- Presentation av oss.
- Beskrivning av vår studie.
- Berätta att vi kommer spela in.
- Informera om att intervjun är anonym och att behandlingen av personuppgifter kommer att vara konfidentiell.
- Det är frivilligt och du kan hoppa av när du vill, samt undvika att svara på frågor.
- Samtyckeskrav - du bestämmer själva om de vill vara med eller ej.
- Informera om vilka moment som ingår i undersökningen
- Intervjun beräknas 30-45 minuter.

### Vem är du?

- *Presentera dig kort!*
  - a. *Vad är din roll på företaget nu?*
  - b. *Hur länge har du varit anställd på [organisationen]?*
  - c. *När genomgick du din introduktion?*

### Innan första dagen

*Den här delen handlar om tiden när du visste att du skulle börja i din tjänst till det att du jobbade din första dag.*

- *Beskriv ditt första intryck av företaget som arbetsgivare.*
- *Hur lång tid gick det mellan att du skrev på ditt anställningskontrakt och att du arbetade din första dag?*
- *Kan du berätta om tiden inför att du skulle jobba din första dag?*
  - *Hur var den här tiden för dig? Berätta.*
- *Har du saknat något under tiden innan din första arbetsdag?*
  - *Vad?*

## **Introduktionen överlag**

*I den här intervjun, när vi pratar om introduktionsfasen eller introduktionen så menar vi dina tre första månader på jobbet.*

*För att gå vidare till din första tid på företaget, när du faktiskt började jobba här, kan du beskriva din introduktion överlag - allt du minns:*

- *Hur var din introduktion från din första dag.*
  - *Hur var den utformad?*
  - *Vad tycker du fungerade bra med introduktionen?*
  - *Vad anser du fungerade mindre bra?*

## **Introduktion till arbetsuppgifter**

- *Hur gick introduktionen till dina nya arbetsuppgifter till väga?*
  - *Hur visste du vad du skulle göra?*
- *Hur såg möjligheten att få gå utbildningar dina första tre månader ut?*
  - *Fick alla nyanställda gå samma utbildning eller var den specifikt utformad för dig och din tjänst?*
  - *Finns det någon mer utbildning som hade kunnat bidra till ditt lärande?*
- *Vilka var dina ansvarsområden? Hur fick du reda på dessa?*
- *Hur var kraven på dig dina första tre månader?*
  - *Hur kände du att du hade kontroll?*
  - *Om du skulle göra fel under dina tre första månader, hur tror du att det skulle tas emot? Har du nåt exempel från dina tre första månader när det skett?*
- *Hur såg återkopplingen på din arbetsinsats ut under din introduktion?*
- *Hur skulle du säga att introduktionen till dina arbetsuppgifter var?*
  - *Vad var bra?*
  - *Vad var mindre bra?*

*(Om det skulle ha gjorts på annat sätt, hur hade det varit då?)*

## **Introduktion till arbetskamrater/avdelning/arbetsgrupp**

- *Hur var det för dig att vara ny på arbetet?*
- *Beskriv gemenskapen på företaget.*
- *Hur var det att komma som ny till den gemenskapen?*
- *Hur blev du en i gänget?*
  - *Beskriv introduktionen du fick till dina nya arbetskamrater.*
  - *Hur vet man att man är en i gänget?*
- *Beskriv vilket stöd fick du under introduktionsfasen från kollegor och chefer?*
  - *Vem hade du att vända dig till i början under dina tre första månader? Hur fick du reda på vem du skulle vända dig till?*
- *Vad innebär arbetstrivsel för dig?*
  - *Hur trivdes du på jobbet under introduktionen?*

## **Slutet på introduktionsfasen**

- *Berätta om slutet av din introduktion - hur kände du? / När var du färdig med introduktionen?*
  - *Fanns det tydligt start- och slutdatum? Berätta hur det kommunicerades.*
  - *När tycker du att du inte längre är nyanställd?*
- *Hur har återkopplingen på din introduktion gått till?*

## **Avslutande kommentarer**

- *Vad tycker du fungerade bra med introduktionen?*
- *Vad anser du fungerade mindre bra?*
- *Har du något du vill tillägga utöver vad vi har pratat om idag? Några frågor eller kommentarer? Allt är välkommet.*

**Tack så mycket för din medverkan!**



## Bilaga 3 - Intervjuguide på engelska

- Hi, thank you for participating in our interview!
- We are Vendela & Martin, two senior students soon to graduate from the Human Resource Management Programme at the University of Gothenburg.
- Inform that we will record the interview.
- You are invited to this interview due to the subject of our thesis. We are studying the introduction process here at *the organization* in order to further develop it, and to be able to do so we need input and feedback about the current introduction programme from new employees with relevant experiences.
- The interview is voluntary and you can whenever decide to drop out if you would want to do so. You are not obligated to answer all of the questions unless you don't want to.
- You will remain anonymous throughout the whole process and personal information will be handled with great confidentiality. We are the only two people with access to the interview material after the interview is done.
- The interview will take approximately 30 - 45 minutes.

### Who are you?

- *Can you tell us a little about yourself?*
  - *What is your role here at the organization?*
  - *For how long have you been an employee at the organization?*
  - *When did you go through your introduction phase?*

### Before your first day

*This part of the interview is about the period of time before your first day of work here at the organization.*

- *Describe your first impression of the organization as an employer.*
- *How much time passed between when you signed your contract and your first work day?*

- *Could you tell us about this time, before you started working, how was it for you?*
  - *Tell us.*
- *Was there something you missed from the organization before working your first day?*

## **Introduction overall**

*Moving on to when you actually started working, your first day and your first week. During this interview, the introduction phase is defined as being your first three months of employment - this is the time we ask you to refer to.*

- *Tell us about your introduction from the first day.*
  - *How was the introduction carried out?*
  - *What was good?*
  - *What was not so good?*

## **Introduction to your work tasks**

- *How was the introduction to your work tasks carried out?*
  - *How did you know what to do?*
- *Were there possibilities for you to receive any education during your first three months?*
  - *Did all new employees receive the same education? Or was it specifically for you?*
  - *If there you could receive other educations, which would they be?*
- *Which areas are your responsibilities? How did you figure that out?*
- *Tell us about the requirements you experienced during your first three months.*
  - *How did you experience being in control of your work situation?*
  - *What worried you?*
  - *If you were to make a mistake during your first three months, how would that be received? Exemplify.*
- *How did you get the feedback on your performance?*
- *How would you say the introduction to your work tasks was carried out overall?*
  - *What was good?*

- *What was not so good?*

### **Introduction to colleagues/team/department**

- *How was your experience of being a new employee here at the organization?*
- *Describe the social community where you work.*
- *How was it to be a new employee into this social community?*
- *How did you become a part of the group?*
  - *Describe the introduction you received to your new colleagues.*
  - *How do you know that you are a part of the group?*
- *Describe what support you received from managers and colleagues during your introduction phase?*
  - *Who could you turn to if you had questions? How did you know who to talk to?*
- *What is job satisfaction according to you?*
  - *How did you enjoy your job during your introduction phase?*

### **The end of the introduction phase**

- *Tell us about the end of your introduction phase - how did you feel?*
  - *Tell us if the introduction phase had a clear end date? How was this communicated?*
  - *When would you say you are no longer a new employee?*

### **Final thoughts and comments**

- *What do you think was good about your introduction?*
- *What do you think was not so good?*
- *Do you have anything you would like to add? Any questions or comments are welcome.*

**Thank you for your participation!**

## Bilaga 4 - Urval av informanter

### **HRBP:s mejl till samtliga HR-ansvariga på respektive enhet.**

”De ska genomföra intervjuer och därför undrar jag om det är möjligt att ni hjälper dem att ta fram en arbetare och en tjänsteman som började relativt nyligen, gärna inom ett år, så att dem kan hålla en intervju med dessa personer?”

## Bilaga 5 - Kontaktannons på LinkedIn för att hitta fallorganisation

“Hej!

Vi, Martin Westerberg och Vendela Åkerlund, är två personalvetarstudenter som strax skall sätta igång att skriva på vårt examensarbete. Vi vänder oss nu till er för att eventuellt samarbeta i denna process som drar igång i slutet av mars.

I vår fallstudie planerar vi att studera introduktionsfasen, onboarding. Vi vill gärna få input i ämnet genom intervjuer vi genomför med era medarbetare (ungefär 6 intervjuer), för att kunna bidra med rekommendationer till en skräddarsydd introduktionsfas till just er.

Vi har ännu inte till fullo spikat syftet med vår fallstudie, då vi vill ge utrymme för eventuella önskemål och idéer på riktningar i arbetet utefter era intressen.

Är detta något som låter intressant? Hör då av er till någon av oss för vidare diskussion av ämne och upplägg.

Vi hoppas höra från er så snart som möjligt!

Vänliga hälsningar,

Martin Westerberg & Vendela Åkerlund”